

Princípios e Prioridades no Treinamento para o Iraque

Tenente-Coronel Christopher Hickey, Exército dos EUA

“As tropas estão liberadas”, eu disse ao oficial de operações do esquadrão. “Estou incrivelmente fascinado com a velocidade e agilidade deles”!

Foto: A imagem de um Castelo Otomano do século XIV em Tal Afar, Janeiro de 2005.

(Todas as fotos foram cortesia do autor).

O Tenente-Coronel Christopher Hickey é um acadêmico na Escola de Estudos Militares Avançados, em Fort Leavenworth. Hickey comandou o 2º Esquadrão do 3º Regimento de Cavalaria Blindada, entre julho de 2003 e junho de 2006, e liderou sua unidade em dois desembarques no Iraque, nas províncias de Al Anbar e Nivevah. Suas designações anteriores incluem várias funções de comando e administrativas na 1ª Divisão Blindada, na 24ª Divisão de Infantaria e na 4ª Divisão de Infantaria. Ele possui o grau de Mestre obtido na Escola de Estudos Militares Avançados.

A O PARAR NO lado de fora do meu Posto de Comando no 2º Esquadrão do 3º Regimento de Cavalaria Blindado, num pequeno jardim ao lado de um muro de 13 m de altura de um castelo da era Otomana em Tal Afar, no Iraque, refleti sobre as operações do meu esquadrão no último ano.

Os comandantes de diversas tropas e seus parceiros do Exército iraquiano haviam assumido o comando em suas áreas de operações. Eles prosseguiram integrando suas ações de acordo com nossos padrões de operações de modo coeso e eficiente, destacando-se as Forças de Segurança do Iraque (FSI), as operações de inteligência, as operações civil-militares e as operações de combate.

O ambiente que enfrentávamos exigia que todos os dias nossos comandantes mais novos tomassem centenas de decisões independentes. O massivo volume de informações gerados diariamente era impressionante. Conseqüentemente, o ritmo das operações era intenso, requerendo a execução de dezenas de missões simultâneas em todo o universo de operações. Teria sido fácil para qualquer líder ter sido sobrepujado pela complexidade de operar em tal ambiente. Ainda assim, a despeito de tais circunstâncias, o esquadrão operava com uma mínima condução de minha parte. Eu sabia da capacidade de todos os comandantes subordinados e esperava que tivessem iniciativas agressivas na condução de suas operações. Ao olhar para trás, nos três anos de comando e na participação de duas operações distintas, pude observar que minha confiança em seus julgamentos – a crença de que eles podiam e tomariam as decisões certas – havia sido um fator-chave no nosso sucesso.

Desde meu retorno do Iraque, eu tenho regularmente sido questionado por aqueles que estão se preparando para o embarque: “Quais são os assuntos mais importantes para se treinar?” A maior parte dos comandantes, ao preparar suas unidades para uma operação, compartilha do sentimento

comum de que não há tempo suficiente para se treinar tudo aquilo que gostariam ou pensam ser importante. Isso pode ser frustrante: os líderes não apenas precisam priorizar o treinamento tático essencial, mas também têm que encontrar tempo para preparar equipamentos, reorganizar seus módulos, remanejar os novos postos e conceder tempo para as necessidades pessoais e familiares de seus soldados.

Aqueles que me perguntam, eu apresento uma lista baseada em nossas revisões pós-missão, com cerca de doze itens que devem ser priorizados. Considerando-se o grande número de líderes nas forças com experiência de combate, tenho certeza de que não haverá surpresas nesta lista. A parte fácil é a identificação das tarefas para treinamento. Nossa doutrina de treinamento é excelente. O processo de desenvolvimento da lista de tarefas essenciais à missão conduz as unidades rumo às tarefas fundamentais e a energia intelectual consumida no desenvolvimento dessa lista cria o desejo pelo resultado. Ainda assim, ao olhar para a performance de minha unidade no Iraque, me convenço de que os sucessos obtidos tiveram mais a ver com o ambiente de treinamento pré-embarque – o qual semeou a iniciativa em meus líderes mais jovens – do que com minhas ações no dia-a-dia como comandante ou com as habilidades de combate adquiridas durante o treinamento. Eu creio que um clima de comando que estimule a iniciativa é o elemento mais importante no ambiente de treinamento de unidades a serem desdobradas no Iraque ou Afeganistão. Um clima de comando que enfoque o desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico ou o bom senso para que líderes de todos os níveis não tenham apenas conhecimento e treinamento, mas também discernimento para julgar e tomar decisões corretas num ambiente de combate.

O Manual de Campanha (FM 6-22), *A Liderança no Exército*, cita que líderes podem “estabelecer as condições para a iniciativa ao conduzir outros para a análise do problema”.¹ Eu creio que o oposto a isto também é verdadeiro: líderes que não criam um ambiente estimulante que permita o uso das habilidades individuais estrangulam a capacidade de iniciativa. Conseqüentemente, seus líderes subordinados não desenvolverão a confiança necessária para responder com um

juízo criterioso ao complexo ambiente de contra-insurgência que enfrentamos atualmente.

Um programa que promova tal capacitação intelectual deve emanar de uma filosofia de comando que considere a iniciativa como uma prioridade. Esta filosofia fundamenta-se em laços construtivos de confiança, infundindo disciplina, fortalecendo o moral e o treinamento de tarefas críticas com especial ênfase nas regras de engajamento (RE) de combate e gerenciamento de risco.

A Filosofia de Comando

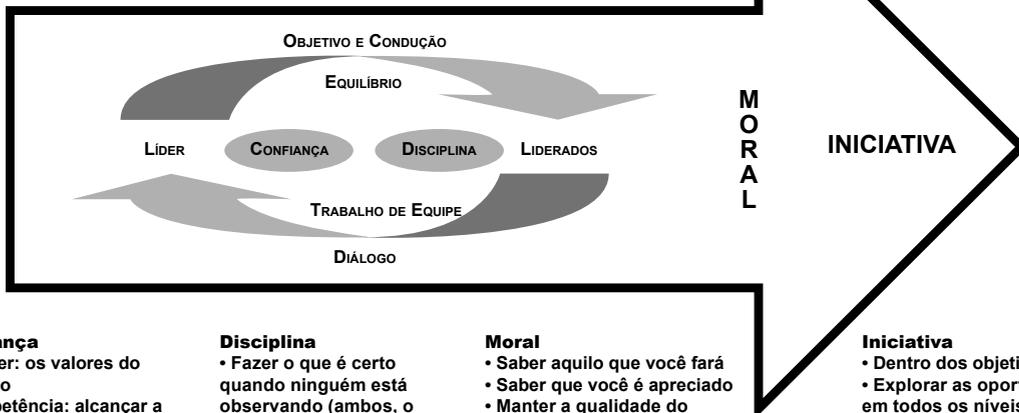
Como comandante de companhia, nunca desenvolvi uma filosofia de comando, provavelmente porque nunca soube exatamente o que era uma. Suponho que meus líderes e tropas subordinadas aprenderam implicitamente aquilo que era importante para mim, ao observar minhas ações e ouvir minhas orientações ao longo do tempo, mas claramente esta não era a melhor forma de trabalhar. Ao longo dos anos, observei vários bons líderes e aprendi com seus métodos de comando, os quais sem exceções, incluíam o estabelecimento formal de filosofias de comando com o objetivo de moldar a unidade. Como resultado, quando fui notificado de minha seleção para o comando de um esquadrão, já havia sido persuadido da crucial necessidade de formulação de tal filosofia. Muito antes de assumir o comando, comecei a moldar uma filosofia que pudesse refletir minhas prioridades pessoais e meu estilo de liderança.

Comecei a formá-la ao agregar fragmentos de observações que ressonassem comigo. Mantive um pedaço de papel comigo no qual eu anotava princípios de liderança conforme me ocorriam. Dois livros que me marcaram em especial foram: *Leadership: The Warrior's Art (Liderança, a Arte do Guerreiro)*, de Christopher Kolenda, e *Defeat into Victory, Battling Japan in Burma and India, 1942-1945*, (Vitória por meio da Derrota, Combatendo o Japão em Burma e Índia, 1942-1945), do Marechal-de-Campo Visconde Slim. O livro de Kolenda é uma coleção de ensaios sobre liderança de comandantes da ativa e da reserva; o livro do Marechal-de-Campo Slim preenchia o conhecimento prático relativo à influência da filosofia de comando, além de ser um relato fascinante sobre como uma má situação podia

Minha visão é a criação de um ambiente que desenvolva líderes com capacidade de iniciativa, que permitirá dominar os campos de batalha do século XXI.

3º RCB: Treinamento, Confiança, Trabalho de Equipe e Diálogo

Treinamento: Todos os eventos são treinamento. Você está preparado de modo abrangente para cumprir seu trabalho?



Confiança

- Caráter: os valores do Exército
- Competência: alcançar a maestria das tarefas críticas, saber qual a aparência

Disciplina

- Fazer o que é certo quando ninguém está observando (ambos, o indivíduo e a unidade)

Moral

- Saber aquilo que você fará
- Saber que você é apreciado
- Manter a qualidade do equilíbrio na vida

Iniciativa

- Dentro dos objetivos
- Explorar as oportunidades em todos os níveis

Figura 1: A filosofia de comando do autor

ser completamente invertida por meio de uma liderança habilidosa. Slim tinha por objetivo o desenvolvimento da competência e aumento do moral nos níveis de base, com o objetivo de desenvolver coesão e eficiência de combate.

Ao saber qual esquadrão eu iria comandar, entrei em contato com meu futuro comandante de regimento para saber qual era sua filosofia, de modo que pudesse ajustar a minha a dele. Durante o ano anterior a minha assunção de comando, percebi temas importantes em meu rascunho e comecei a imaginar como os pedaços de minha filosofia de comando iriam se juntar uns aos outros.

Ao conduzir este processo, cheguei à conclusão de que para uma filosofia de comando funcionar sua unidade precisa vivenciá-la – ela não pode ser algo que você simplesmente coloca no papel durante um curso de pré-comando, distribui durante seu primeiro dia de comando e nunca mais a vê de novo. Ao contrário, você e sua unidade devem crer nela. Sua filosofia deve estar tão bem incorporada à cultura de sua unidade, que mesmo o jargão que expresse seus conceitos deve-se tornar parte do dialeto da unidade.

Eu queria que minha filosofia refletisse um clima de comando que estimulasse a iniciativa,

porém, dentro de uma estrutura disciplinar e de uma orientação específica de combate. Não importa quão louvável a iniciativa em soldados e líderes modernos seja, encorajar iniciativa pela iniciativa, mas sem um paradigma geral de controle intelectual e emocional é contra produtivo e potencialmente desastroso. Desde o início, estava claro que a disciplina deveria ser implantada e a confiança entre comandante e os líderes subordinados de tropa deveria ser cultivada para que a iniciativa fosse desenvolvida. A promoção da iniciativa sem a incorporação de tais fundamentos seria um flerte com o desastre, provavelmente resultando no caos.

Para auxiliar a visualizar minha filosofia de comando e então poder comunicar minhas intenções, desenhei a ilustração acima (ver Figura 1). Obviamente, minha filosofia de comando não era a única boa - outras diferentes existirão e talvez iguais ou bem mais sucedidas. No entanto, eu queria formular e codificar uma filosofia especificamente destinada a ajudar a criar um clima de comando que estimulasse nos líderes subordinados o desenvolvimento da iniciativa e da visão crítica acurada.

Confiança. Dentro de minha construção visual, confiança é a qualidade definida por

caráter e competência. Em minha mente, alguém mostra caráter ao seguir os valores do Exército, pois estes são os mais apropriados e importantes princípios-guia para os “irmãos-de-armas” que confiam suas vidas nas mãos de outros. Deixei claro que estava assumindo que todos aqueles que colocam o uniforme e aderem a nossa unidade vivem pelos valores do exército, até que se prove o contrário por meio de conduta desabonadora.

Na construção intelectual de minha filosofia de comando a competência jamais era um requisito inicial – as habilidades, conhecimentos e capacidade de julgamento para executar as tarefas designadas deveriam ser desenvolvidas e, ao final, demonstradas em sua aplicação prática. A competência técnica coletiva surgiria apenas por intermédio de treinamento e da experiência do grupo. Era subentendido que este processo exigia tempo e paciência. Nenhum de nós será tão competente no primeiro dia do exercício de uma nova função quanto será seis meses mais tarde. Conforme os soldados desenvolviam suas habilidades e aumentavam sua confiança uns nos outros, eles desenvolviam competência coletiva e fé nos membros da equipe.

Disciplina. Eu defini disciplina como sendo o ato de fazer o que é certo quando ninguém esta observando. Autodeterminação é o que define que você se exercite antes de um treinamento físico ou fique até mais tarde para consertar um veículo que tenha prazo de entrega. Esse tipo de dedicação anônima à missão e aos seus camaradas é um fator-chave para se garantir o bem-estar de uma unidade. É a medida da aceitação de uma filosofia de comando. Apesar de ninguém ver ou saber que você fez algo, você sabe e faz aquilo que deve ser feito. Esta dedicação ou lealdade foi incurtida e você a aceitou como um valor: você faz o que é certo em tempo integral.

O moral da unidade. Enfatizei a importância de se desenvolver um ambiente que promova o moral elevado. Isto é crucial. Todos querem estar informados, querem se sentir importantes para a unidade e saber que suas contribuições são bem-vindas. Satisfazer estes desejos por meio de uma comunicação efetiva ajuda a promover um clima de confiança, disciplina, equilíbrio, trabalho em equipe e moral elevado, no qual a iniciativa tem mais possibilidades de prosperar.

Equilíbrio e trabalho de equipe. É importante se manter o equilíbrio na vida. Tanto na caserna quanto no desdobrado de uma operação. Decidi não trabalhar no quartel até tarde ou nos finais de semana a não ser quando por uma necessidade real. Sabia que se o fizesse, outros também o fariam. Nunca use o quão tarde você ou seus subordinados trabalham como uma medida de desempenho: além disto ser contra produtivo, alimenta relacionamentos execráveis. Em uma carreira no exército é sempre difícil balancear tempo e atenção entre trabalho e vida pessoal, mas creio que você irá realizar mais se tiver um estilo de vida equilibrado. Pense em sua carreira no Exército não como uma corrida de 20 anos feita individualmente, mas como uma maratona na qual sua família corre junto com você como parte do seu time.

Trabalho em equipe é também outro elemento-chave na minha filosofia de comando. O real trabalho de equipe significa ajudar uns aos outros sem hesitação. Se outra unidade pedir ajuda, a resposta é sim. Para estimular o trabalho em equipe, eu almoçava junto com meus comandantes todas as semanas. O foco do almoço inteiro era compartilhar boas idéias. Muitos de meus comandantes faziam o mesmo com seus líderes.

A condução dos subordinados. Eu disse a meus líderes subordinados que um dos princípios-chave da liderança era explicar os objetivos e os limites “à esquerda e à direita” aos comandados. Nós denominamos isso de “sonorizador”, em referência aos alertas sonoros nos acostamentos



Um Bradley do 2º Esquadrão modificado com um pára-brisa blindado para a proteção do comandante da viatura contra dispositivos de explosivos improvisados. Fevereiro de 2006.

das auto-estradas. Eles estabelecem os limites exteriores na direção na qual você está seguindo. Se você desviar demasiadamente para a esquerda ou direita, você ouvirá o som vibratório daqueles alertas como um aviso para não desviar demais de sua pista. A expressão “sonorizador” tornou-se parte do vocabulário do esquadrão. Por exemplo: quando um líder mais novo dizia que havia algo fora da faixa sonorizadora, ele estava descrevendo uma ação que estava fora dos objetivos do líder.

Um líder deve decidir onde colocar os sonorizadores para cada unidade e claramente explicar estes limites em sua condução. Conforme os subordinados tornam-se mais competentes e ganham a confiança de seus superiores, a distância entre os sonorizadores aumenta. Um líder de pelotão de reconhecimento com 20 meses de experiência de combate, por exemplo, provavelmente terá muito maior autonomia do que um recém nomeado líder de pelotão.

A iniciativa acontece dentro dos limites dos sonorizadores, de modo a permitir aos líderes a liberdade na tomada de decisões quando estiverem no rumo certo. As vezes, eles farão coisas que não seriam exatamente como você teria feito, porém, se agirem dentro de seu plano de condução, deixe que eles o façam. Isto não apenas estimulará a iniciativa, mas também fortalecerá a confiança, a qual é uma relação de mão-dupla. Se você, no entanto, observar ações que não estejam de acordo com sua condução, você deve coagi-los a retornar para os limites dos sonorizadores.

Conforme você cultiva a iniciativa em seus líderes os erros aparecerão, porém este é o custo da barganha. Minha filosofia de comando reconhece a diferença entre negligência e erro ocorrido ao se tentar fazer a coisa certa. Assumi que a situação mais habitual seria aquela na qual líderes subordinados, que houvessem entendido meu plano e que tivessem recebido a oportunidade de desenvolver suas habilidades de senso crítico, desenvolveriam soluções melhores do que eu para situações as quais estivessem mais familiarizados.

Por exemplo, uma preocupação que nós tínhamos no Iraque era a falta de proteção para os comandantes dos Bradley contra detonações de dispositivos de explosivos improvisados (DEI). Antes que soubéssemos que o Exército possuía uma solução a caminho, alguns de nossos líderes

juniores descobriram como montar nos HMMWV pára-brisas blindados à direita da cabeça dos comandantes, de modo que estes conseguiram ver claramente através dos pára-brisas ao mesmo tempo em que suas cabeças estavam mais protegidas. Nós montamos estes dispositivos em toda a nossa frota. Em menos de uma semana um de nossos veículos foi atingido pela explosão de um DEI armado no alto de um edifício fora da estrada. O pára-brisa rachou, mas salvou a vida do comandante do veículo. Por demonstrar tal iniciativa, condecoramos àqueles que haviam desenvolvido a idéia com a Medalha de Honra ao Mérito do Exército.

Auto-Avaliação. O estabelecimento da estratégia dos sonorizadores também gera um bom índice para auto-avaliação. Se as coisas não estão indo como você planejou, então talvez seja a hora de se revisar a qualidade de seu plano e sua condução. Você pode ter falhado em comunicar suas expectativas com clareza ou talvez sua condução não esteja funcional e você precise revê-la. De qualquer modo, confirmação e resposta são essenciais para garantir que o círculo de comunicação continue funcionando.

Adicionalmente, é importante treinar a si mesmo para escutar. Isto é mais fácil de ser dito do que ser feito, mas é algo absolutamente vital a um líder de combate. Assim como foi no caso dos pára-brisas para os Bradley, muitas – senão a maioria – das idéias importantes para a melhoria de uma unidade vêm de baixo. Conseqüentemente, se um comandante escutar, ele ouvirá soluções razoáveis e criativas para inovações necessárias e poderá estabelecer um círculo de resposta (*feedback*) que pode aumentar amplamente a performance e o moral da unidade. Os integrantes das tropas saberão que, apesar de você nem sempre adotar as idéias deles, você os respeita e os escuta.

Treinando para Desenvolver o Senso Crítico

Uma vez que um comandante tenha desenvolvido um ambiente de comando que estimule a iniciativa e permita aos líderes subordinados desenvolver habilidades mentais necessárias à tomada de decisões durante uma crise é tempo para focar no exercício de seu senso crítico. O General Omar Bradley uma vez disse: “Senso crítico vem com a experiência e a experiência se adquire por meio

da falta de senso crítico”² Tomando por base a sabedoria do General Bradley, a maior parte de nós concordaria que é evidentemente melhor adquirir experiência pela falta de senso crítico durante o treinamento do que durante um combate. Como então desenvolver um treinamento que dê aos comandantes modernos a oportunidade de exercitar seu senso crítico?

Para iniciantes, eu recomendo ter e revisar as sessões de desenvolvimento profissional de líderes do FM 7-1, Treinamento com Foco na Batalha. O manual orienta: “o objetivo final do

treinamento e dos programas de desenvolvimento para líderes do Exército é desenvolver a liderança em pessoas que sejam autoconscientes, flexíveis, competentes e confiantes.”³ A figura 2, retirada do FM 7-1, ilustra a transição “do passado” ao tipo de líder que será bem-sucedido no ambiente atual.

Para o seu programa, você pode identificar algumas das funções que devem ser treinadas utilizando-se dos Planos de Treinamento para as Missões do Exército, porém isto é meramente o início do processo. Independente de quaisquer

Do Passado	Sustentar	Para o Futuro
Líder estruturado	Pensamento criativo crítico	Líder autoconfiante e flexível.
Centrado no planejamento		Centrado no objetivo, focado na missão.
Confortável com a previsibilidade		Confortável com a ambigüidade
Enfocado nas ordens	Raciocínio reflexivo	Capacitado com o poder para exercer um grau incomum de iniciativa
Experiência limitada sobre tecnologia da informação.		Integrador de conjuntos de sistemas
Orientado à tarefa		Prevê efeitos de 2ª e 3ª ordens
Enfocado no segmento da especialidade funcional, com sincronização combinada de equipamentos.	Tecnologia escalonável	Multifuncional, com integração combinada de equipamentos.
Foco Estratégico se inicia com a Escola de Guerra do Exército (AWC)		Foco estratégico inicia-se antecipadamente
Treino, alerta, treino, embarque.		Treino, alerta, embarque, utilização.
Centrado no Exército.	Entendimento do objetivo do comandante	Multinacional, inter-agências, conjunto.
Treino e educação periódicos.		Educação continuada (para toda a vida).
Foco no combate de guerra		Habilidades de operações de espectro completo

Figura 2: O objetivo: Líderes autoconscientes, flexíveis, competentes e confiantes.

outras atividades, você deverá desenvolver tarefas que possam simular as condições que sua unidade enfrentará nas operações de contra-insurgência ou combate de modo realista. Provavelmente, você será o responsável por estabelecer os padrões que seus soldados deverão alcançar em tais tarefas. O treinamento técnico é essencial, mas creio que é igualmente importante entender esse tipo de atividade como um veículo para cultivar o senso crítico em seus subordinados. Portanto, sugiro que as condições para o avanço e aprimoramento do senso crítico sejam ajustadas utilizando-se dos métodos de “engatinhar-caminhar-correr.”

Ajustando as variáveis. Recomendo a busca da experiência prática dos veteranos de combate para se gerar cenários realistas que reproduzam fielmente as situações que suas tropas possivelmente encontrarão e, também, a inclusão das complicações do tratamento com civis em um ambiente de combate.

Uma vez que seus soldados estejam alcançando os padrões básicos para uma função, os comandantes podem aumentar o grau de dificuldade ajustando as variáveis. Você pode aumentar o ritmo de uma tarefa e, então, adicionar outras novas ou aumentar a dificuldade modificando a quantidade de munição disponível, o número e intensidade das forças oponentes, o tipo de terreno, a severidade do clima ou o horário daquele evento.⁴ Na medida em que você cria condições mais difíceis e realistas, você deve criar também situações ambíguas e imprevisíveis, que forcem seus subordinados a tomar decisões deliberadas e com riscos calculados. Neste processo de tomada de decisão, procure fazer com que seus líderes levem em consideração as regras de engajamento e usem o processo de gerenciamento de riscos.

As Regras de Engajamento. O treinamento das RE é mais importante do que simplesmente ter um advogado do Exército ministrando palestras na unidade antes do embarque. Durante essas palestras, o advogado freqüentemente apresenta situações nas quais a audiência pode aplicar as regras. Isto é bom, mas não o suficiente, considerando-se o complexo ambiente no qual você irá atuar quando estiver em operações. Você deve integrar as RE em seus cenários de treinamento para permitir o exercício do senso crítico. Os líderes de tropa devem estar

intimamente familiarizados com essas regras. Eles devem aplicá-las em cenários de treinamento à noite, em uma casa ou quarteirão de uma cidade onde haja uma mistura de inimigos e civis e a situação evolua, provocando uma modificação na missão. A integração das regras de engajamento na tomada de decisões operacionais é de importância-chave para o bom cumprimento da missão. A mesma consideração pode ser atribuída ao gerenciamento de riscos.

Gerenciamento de Riscos. O gerenciamento de riscos é outro tópico que vale uma sessão de desenvolvimento de liderança. O FM 3-100.12, Gerenciamento de Risco, explica bem esse processo de gerenciamento, mas para entender como incorporá-lo nas operações, planejamento e treinamento você deve consultar várias outras fontes. O FM 3-90, Táticas, descreve como integrar o gerenciamento de risco nas operações táticas; o FM 5-0, Produção de Ordens e Planejamento no Exército, explica como conduzir avaliações de risco durante o processo de tomada de decisão; e o FM 7-1, Treinamento para Combate explica como integrar o gerenciamento de risco a cada etapa do ciclo de gerenciamento de treinamento.

O gerenciamento de risco não pode ser pensado *a posteriori*. Existem dois tipos de riscos: o tático e o acidental. O tático “relaciona-se com o risco existente devido à presença do inimigo ou de adversários.”⁵ Podem ser identificados como dispositivos explosivos improvisados, ciladas, terroristas suicidas ou carros-bomba. Você deve criar maneiras de como preveni-los.

De outra forma, os acidentais “incluem todos aqueles riscos operacionais que não sejam enquadrados como táticos. Incluem os riscos inerentes às forças aliadas, aqueles enfrentados por civis durante uma operação e aqueles provocados ao ambiente pelas ações militares.”⁶ Um exemplo de um risco acidental é uma tempestade de areia. Quando esta ameaça é identificada, possíveis maneiras de se minorar o risco envolvem desde o adiamento da missão para seu reinício após a tempestade ou parar na estrada e esperar a tempestade passar. Ambas as considerações sobre riscos táticos e acidentais são importantes.

Insista para que os líderes e soldados integrem o gerenciamento de riscos em seus planejamentos e nos processos de tomada de decisões (ver Figura 3).⁷ O gerenciamento de riscos deveria ser intuitivo

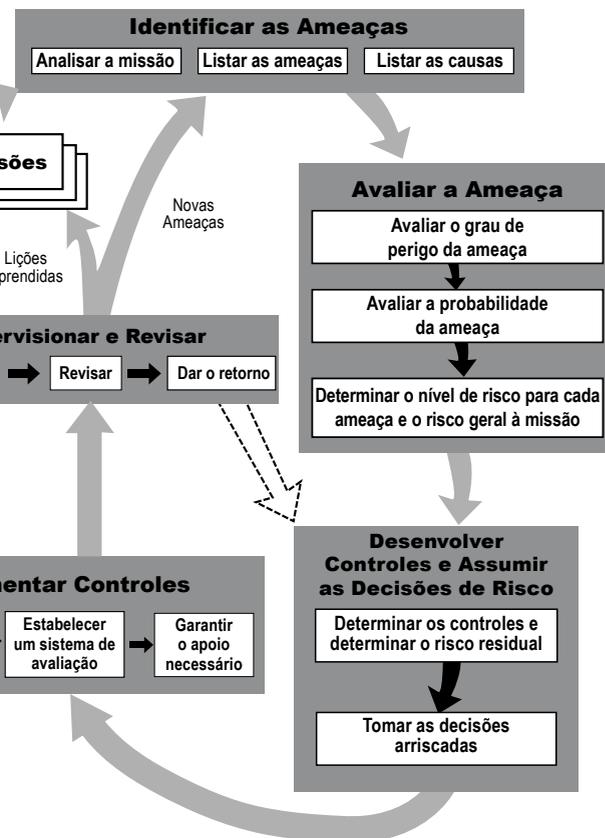
e sempre considerado, assim como as RE: ambos ajudam a determinar qual ação deve ser tomada. No meu ponto de vista, um líder que falha em gerenciar os riscos está negligenciando sua responsabilidade. Está apostando que ele ou seus soldados jamais entrarão numa situação na qual estes riscos possam afetá-los. Nesse tipo de aposta, desde o início, as chances estão contra você.

Os líderes devem ser capazes avaliar e gerenciar os riscos ao planejar suas operações e fazer disso uma parte integral em sua resposta intuitiva a eventos inesperados, estressantes e muitas vezes perigosos. Negligencie este processo e soldados morrerão desnecessariamente.

Existem dois níveis de aplicação do gerenciamento de riscos: o deliberado e o de conduta. O gerenciamento deliberado de riscos é “a aplicação do processo completo quando o momento não é crítico.”⁸ O FM 5-0 requer que o gerenciamento de riscos seja considerado em cada etapa do processo da tomada de decisão militar e, então, adotada uma nova linha de ação. O gerenciamento de riscos não é feito isoladamente. Seria um grande erro emitir uma ordem e então desenvolver e conduzir seu gerenciamento de riscos. Você deve assegurar que seus líderes e funcionários incluam os redutores de risco no plano.

Operacionalmente, você está utilizando-se do processo deliberado quando se prepara para uma missão. A Figura 4, tomada do FM 3-90, demonstra como o nível de informação/inteligência disponível para uma missão aumenta ou diminui a incerteza do risco e como um comandante da tropa deveria então ajustar seu plano para gerenciá-lo.⁹

Como ilustrado na Figura 4, quanto mais informação e dados de inteligência disponíveis, menor o nível de incerteza e de risco à força. Inversamente, quanto menos informação disponível



Conforme os controles às ameaças são identificados e selecionados, o Processo de Avaliação de Ameaças é repetido.

Figura 3: O processo de gerenciamento de riscos

você possuir, maior a incerteza e risco para a força. Garanta que seus líderes estejam treinados para avaliar o grau de incerteza relativo a uma missão e que eles baseiem seus planos naquilo que é conhecido, falso e desconhecido.

Por exemplo, em nosso Centro de Operações Conjuntas, composto por membros do esquadrão, do Exército e da Polícia iraquiana, recebíamos telefonemas da população em nossa linha especial informando sobre a localização de explosivos improvisados. Nós não sabíamos se estas eram chamadas verdadeiras, trotes ou parte de alguma emboscada, mas não podíamos ignorar tais telefonemas, pois na maioria das vezes estas ligações eram corretas e os cidadãos estavam tentando nos alertar.

Para se lidar com tais incertezas em torno de um telefonema, nós rotineiramente enviávamos uma força relativamente ampla, usualmente um pelotão com grande poder de fogo e capacidade

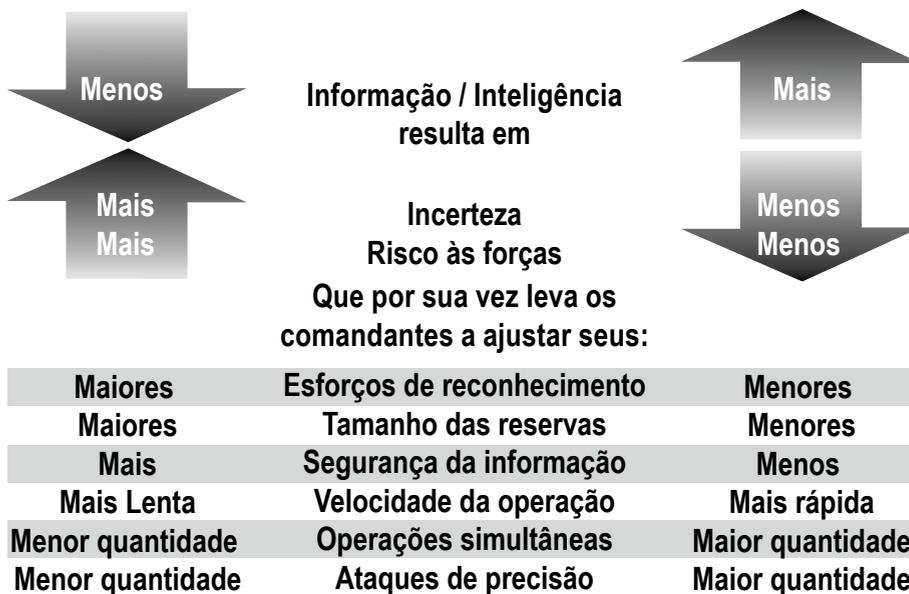


Figura 4: Ajustes de inteligência de incerteza de riscos e táticos

de derrotar qualquer obstáculo que pudesse ser encontrado. Nós integrávamos na missão a aviação e/ou veículos aéreos não-tripulados, engenheiros e as Forças de Segurança do Iraque. Este processo de tomada de decisão militar e as ações de redução de riscos operacionais eram exemplos do gerenciamento deliberado de riscos.

Pela doutrina, o gerenciamento deliberado de riscos deveria ser integrado em cada passo do ciclo de treinamento. Sua execução durante o treinamento estabelece as condições para um adestramento seguro e serve como um instrumento de transformação desse tipo de gerenciamento em algo intuitivo. Apesar do nível de certeza em uma sessão de treinamento ser muito mais alto do que em uma operação de combate, pessoas ainda podem sair feridas.

O gerenciamento de riscos do tipo conduta “é uma revisão mental ou verbal-em-movimento-da situação.”¹⁰ Conseqüentemente, você também deveria utilizar o processo de gerenciamento deliberado de riscos para treinar situações de gerenciamento de riscos do tipo conduta. As etapas dos dois processos são idênticas, exceto pelo fato de que você deverá ser muito mais intuitivo e capaz de processar mentalmente os dados de modo mais rápido durante uma situação de conduta.

Exercícios de Treinamento de Situação

Os Exercícios de Treinamento de Situação (ETS) constituem-se em uma grande oportunidade para um comandante desenvolver sua capacidade de tomar decisões e senso crítico dos líderes, ao incorporar cenários que requerem dos comandantes mais novos a aplicação das RE e as técnicas de gerenciamento de riscos: deliberada e

de conduta.

Como comandante de esquadrão, treinei tropas e avaliei pelotões. Antes de nosso segundo embarque, executamos ETS para cada pelotão de reconhecimento, de carro de combate, de artilharia e de engenharia no esquadrão. Desdobramos as tropas no terreno de forma que pudéssemos priorizar cada pelotão. Eles executavam duas missões por dia, uma pela manhã e outra à tarde ou à noite, conforme as condições desejadas. O planejamento permitiu o treinamento nos diversos escalões. Cada integrante da tropa estava “no jogo” e era avaliado. Também nos aproveitamos de eventos não planejados, por exemplo, quando uma viatura tinha pane sua operação de manutenção e recuperação se tornava uma missão tática tão importante quanto um ETS. Para facilitar a avaliação eficiente do exercício e proporcionar o retorno dos ensinamentos imediato às tropas, utilizamos filmadoras compactas e digitais (handycam) para gravar os aspectos táticos positivos e negativos da operação. Como outro exemplo, filmamos o elevado posicionamento de soldados dentro da escotilha dos veículos armados e se eles estavam usando seus óculos de proteção.

As missões que os pelotões tinham de executar nos ETS vinham do esquadrão por intermédio de ordens fragmentadas. Da mesma forma

que viria ocorrer mais tarde no Iraque, o comandante de tropa gerenciava as variadas e simultâneas missões de seus pelotões dentro da área de operações de sua unidade. Isto exercitou as habilidades dos comandantes para interagir com seus procedimentos de liderança de pelotão e a habilidade no posto de comandando de tropa para observar e avaliar a situação tática dos pelotões e das unidades adjacentes. Uma tropa que não estivesse executando os ETS desempenhava o papel das forças oponentes e dos “civis no campo de batalha”. Nós instruímos estes soldados em como interagir com as unidades em treinamento, de modo a proporcionar um cenário razoavelmente realista. Um resultado positivo inesperado ao se ter soldados interpretando o papel de iraquianos foi o fato de tê-los observando as ações das unidades sob o ponto de vista dos iraquianos. Muitos deles disseram que este foi um evento que lhes abriu os olhos a uma nova realidade.

Se eu pudesse treinar novamente, eu teria utilizado os próprios soldados do esquadrão no papel de observadores/treinadores. Primeiramente, eu teria nossos soldados simulando serem membros do Exército iraquiano e das forças policiais. Isto teria sido muito útil depois, quando tivéssemos que treinar os soldados iraquianos e sua polícia. Quando começamos a trabalhar com os militares iraquianos, ao planejar e conduzir operações conjuntas tendíamos a nos centrar em demasia no pensamento e no modelo americano. Levamos tempo para conhecer o Exército iraquiano, desenvolver confiança mútua e alcançar uma postura de treinamento e apoio equilibrados. Caso tivéssemos aprendido algumas das peculiaridades do Exército do Iraque e simulado a interação com eles antes dos desdobramentos, o processo teria sido muito mais eficiente. Por exemplo, durante as primeiras semanas que trabalhamos com os FSI, descobrimos que quando eles entravam em contato com o inimigo ou quando um soldado negligentemente descarregava sua arma, eles atiravam loucamente em todas as direções, naquilo que nós denominávamos de “a florada da morte”. Ao mesmo tempo em que nossos esforços ajudaram a incutir nos nossos parceiros iraquianos uma disciplina do regime de fogo, teria sido melhor se soubéssemos de tal comportamento antes de tê-lo presenciado.

Em seguida, eu teria utilizado minhas tropas como observadores/ treinadores para os ETS. Trouxemos de outros batalhões observadores/treinadores altamente capacitados que fizeram um trabalho excelente. No entanto, eu perdi uma excelente oportunidade por não ter minhas próprias tropas aprendendo com a observação, dando o retorno e conduzindo as análises pós-ação (APA) para outras unidades. Todas estas tarefas foram missões que tivemos que desempenhar posteriormente junto ao Exército iraquiano. Teria sido um grande benefício ter utilizado tal oportunidade para se preparar para essas funções antecipadamente.

Dominando as Tarefas e Desenvolvendo a Iniciativa

Propositadamente, limitamos o número de tarefas que treinamos, permitindo assim tempo para podermos corrigir as deficiências e para as tropas alcançarem o nível de adestramento desejado, isto é, cumprirem as tarefas segundo padrões estipulados mesmo sob circunstâncias complexas e estressantes.

Baseado na performance da unidade, modificávamos as condições de modo a aumentar o grau de dificuldade. A maioria dos pelotões começou por um estágio que eu definiria como o de “engatinhar”. Eu estava interessado em avaliar a habilidade dos pelotões na condução de procedimentos determinados pelo comando da tropa e da execução de tarefas de acordo com um tipo específico de contato inimigo a cada vez. Inicialmente, demos a cada pelotão uma quantia generosa de tempo para executar tais procedimentos em um terreno que era geralmente



Soldados do 2º Esquadrão do 3º RCB e a Polícia Iraquiana patrulhando um mercado local em Tal Afar, no outono de 2005.

mais aberto. No estágio do “engatinhar”, mantivemos os civis fora do cenário e tomamos decisões de RE em “preto e branco”. Deste modo, pude avaliar num ambiente menos complexo a habilidade do líder de pelotão em reduzir os riscos de crise.

Saber como e quando modificar o nível de dificuldade para cada pelotão requer um número de observadores/ treinadores que possam avaliar cada situação tática, coletar observações e conduzir as APA. Entre as repetições dos ETS e após a última missão eu me encontrava com os observadores/ treinadores e com o comandante da tropa executantes do exercício para revisar as notas e avaliações de tarefas coletivas de cada pelotão. Os encontros duravam normalmente cerca de uma hora, durante a qual os pelotões estavam se preparando para a próxima missão. Baseados em nossas observações, decidíamos se um pelotão estava ou não pronto para avançar para o nível seguinte. Caso o pelotão não tivesse obtido uma performance satisfatória, teria que repetir a mesma missão ou conduzir uma nova sob as mesmas condições, dependendo do problema em questão. Por exemplo, um problema com o líder poderia implicar que realizasse novamente o adestramento completo. Um problema sistêmico que percebemos nos novos líderes de pelotão foi a dificuldade em conduzirem, ao mesmo tempo, as análises da missão, inimigo, tropas, tempo, terreno e civis juntamente com a redução deliberada de riscos, conforme desenvolviam seus planos. Aprender a prever aonde o inimigo poderia intervir baseado no terreno foi algo que demorou um certo tempo para o aprendizado. Neste caso, uma vez que



Soldados do 2º Esquadrão do 3º RCB conduzindo operações combinadas de cerco e vasculhamento com os soldados do Exército Iraquiano, em Tal Afar, no verão de 2005.

fosse observado que o problema era sistêmico, à noite eu ministrava instruções para os líderes sobre o assunto. As aulas lhes ajudavam a se prepararem para sua próxima missão, mas reduziam seu tempo de preparação junto a sua unidade. Este era o efeito desejado quando aumentávamos o grau de dificuldade.

Tornando-se mais rígido. Conforme apresentávamos aos pelotões as missões nas condições do estágio seguinte, a “caminhada”, incrementávamos o tipo e a frequência de contato com o inimigo. Alguns dos contatos ocorriam simultaneamente. Por exemplo, nós podíamos combinar um ataque com dispositivos de explosivos improvisados e uma emboscada utilizando um lançador de granadas e armas portáteis. Também os levávamos para terrenos mais desafiadores, tais como ruínas, escombros e áreas construídas ou cercadas; dávamos menos tempo aos pelotões para os procedimentos da tropa e incluíamos a presença civil no campo de batalha. Neste ponto, as situações das RE tornavam-se um tanto ambíguas, desafiando o senso crítico dos líderes de pelotão. Muitos líderes de pelotão tornavam-se confusos ao tentar executar os procedimentos de gerenciamento de crises. Eles não haviam ainda desenvolvido a acuidade mental para avaliar os perigos, pensar em ações de prevenção, definir e ordenar tarefas e objetivos claros, precisos e concisos com a rapidez necessária para dominar a situação. Se esta deficiência ocorresse logo no início da missão, freqüentemente conduzíamos uma rápida APA de pelotão e um observador/ treinador senior ou eu, pedia uma pausa administrativa, de modo a separá-lo para que fosse conduzida uma rápida crítica, individualmente, sobre as ações realizadas. Após 15 ou 20 minutos de pausa para a condução das observações, imediatamente zerávamos o tempo e começávamos toda a missão novamente. Normalmente, os pelotões demoravam algumas missões antes de passar do estágio de “caminhada” para o de “corrida”.

Dominando a tarefa. No estágio de “corrida”, tentávamos reproduzir as condições no Iraque o mais fielmente possível. As muitas formas de contato com o inimigo tornavam-se mais desafiadoras e ocorriam com maior frequência. Ajustamos o terreno para as condições urbanas de contato próximo; enviávamos via rádio ordens

fragmentadas e comprimíamos significativamente o tempo para a reação do comandante da tropa. Os efeitos dos longos e exaustivos dias tornaram-se mais um fator a ser considerado e as distinções entre civis e combatentes inimigos tornaram-se incertas. A luminosidade disponível era a do dia ou da luz noturna, pois ver o mundo empregando óculos de visão noturna causa a sensação de se estar vendo um mundo alienígena, até que você se acostume a ele. Nestes cenários, as situações das RE tornavam-se mais complexas. Em termos de prevenção de riscos, o líder de pelotão tinha que estar a frente da situação, caso contrário, ela poderia se complicar.

Variedade nos percursos de ETS. Nem todos os exercícios incluíam o contato com o inimigo. De fato, em alguns deles todos os civis iraquianos eram não-hostis. Isto é importante, pois as tropas irão encontrar estas condições no Iraque. Se as condições de treinamento sempre incluírem contato com o inimigo, qual será a imagem mental de seus homens após o desembarque? Desenvolvemos vários cenários que não incluíam contatos com o inimigo. Por exemplo, tivemos um líder de pelotão conduzindo um encontro com um prefeito de uma vila. Avaliamos como o pelotão chegou à cidade, como montou a segurança e como interagiu com a população. Então, baseando-se nas ações do pelotão, ajustamos a reação da multidão que se juntava no lado de fora do local onde o encontro se realizava. Revisamos o relatório do líder do pelotão de patrulha para ver se ele havia percebido detalhes, tais como a foto de um líder xiita em uma das paredes da casa do prefeito.

O tempo como fator limitador. O tempo é um fator limitador quando uma unidade se prepara para o embarque. Portanto, devemos encontrar outros meios para desenvolver o senso crítico ou bom senso em nossos líderes, além dos eventos do tipo ETS. Por exemplo, padrões operacionais previsíveis são mortais no Iraque, conseqüentemente, evitávamos ter quaisquer rotinas básicas no quartel. Ao invés disso, eu recomendo que os comandantes de tropa exerçam seu senso crítico no cumprimento de suas atividades diárias. Descentralize as operações no quartel e permita que seus líderes tomem as decisões apropriadas para seu nível e

posição. Apesar de me ser conveniente ter um esquadrão completo fazendo manutenção nas segundas-feiras, este não é o tipo de atividade que desejo realizar.

Outras formas úteis para se exercitar o senso crítico de seus subordinados incluem discussões de planejamentos utilizando o caixão de areia, simulações estimulando todos seus líderes e soldados a leitura sobre a história e a cultura de sua área de operações e a condução de seminários de desenvolvimento de lideranças nos quais seus subordinados possam discutir suas leituras e experiências.

Por ter priorizado o desenvolvimento das habilidades de resolução de problemas de meus subordinados durante o treinamento pré-embarque, ao chegar ao Iraque, já sabia que tipo de senso crítico esperar de cada um de meus líderes. Minha filosofia de comando ainda se aplicava em combate. Ampliávamos a distância das faixas sonorizadoras, baseando-se na experiência de cada um dos líderes e nos sinais de desenvolvimento de suas competências. Naturalmente, aquilo que éramos capazes de fazer após um mês de operações contínuas foi bem diferente daquilo que havíamos feito durante o primeiro mês.

Quando sua unidade recebe um recompletamento, inclusive de novos líderes, você deve esperar o tempo necessário para avaliar a competência e experiência dos recém-incorporados. Para contribuir na prevenção de riscos o comandante deve fornecer-lhes uma orientação mais direta, integrando as novas frações ou unidades àquelas com maior experiência e aguardando o momento que estejam prontas para seu emprego mais efetivo.

Juntando todas as peças. Nós trabalhamos muito duro para treinar soldados e unidades nos padrões de cada tarefa de combate, porém este não foi nosso único objetivo. Ao tecer e ajustar as condições baseando-se na performance do pelotão, nós desenvolvemos o senso crítico de cada um dos integrantes dos pelotões. Desenvolver o senso crítico de um líder de pelotão sob duras e reais condições de combate equivale a desenvolvê-lo em um jogador de meio-de-campo no futebol, que deve avançar ao mesmo tempo em que comanda seu time e protege sua defesa. Ambos, o líder de pelotão



Posto de Comando Tático do Esquadrão Sabre, fevereiro de 2005.

e o meio-de-campo devem proporcionar uma prevenção de riscos do tipo conduta. O meio-de-campo deve seguir as regras; o líder de pelotão deve seguir as RE. Do mesmo modo que um técnico muda um meio-de-campo que não está sendo capaz de liderar seu time, um comandante deve perceber que liderar um pelotão em combate é uma tarefa séria e nem todos estão suficientemente capacitados para enfrentar tal desafio. É algo duro ter que dizer a um líder de pelotão que ele está na função errada, mas, às vezes, isso deve ser feito.

A grande maioria de nossos líderes de pelotão, inacreditavelmente, tornaram-se muito bons no exercício em combate. Na época de nossa partida, eu tinha líderes de pelotões com dois anos de experiência de combate em lugares tais como Ramadí, Fallujah e Tal Afar. Certa vez, deixei um encontro com um líder iraquiano e estava retornando à base em meu posto de comando tático (PCT) – uma seção de um Bradley – quando um de meus pelotões entrou em contato comigo. Meu PCT estava na área e logo entrei em contato por intermédio da rede da tropa para saber onde o pelotão necessitaria do poder de combate em apoio a sua operação. Naquela situação, o líder de pelotão tinha a melhor compreensão da situação tática local. Eu o havia treinado, o havia visto operando calmamente e decisivamente em

algumas situações intensas e confiava totalmente na sua capacidade de análise e de senso crítico. O líder do pelotão me informou onde gostaria de empregar meu reforço e então posicionei o PCT de acordo com sua necessidade, enquanto eu avaliava a situação para ver se esta requeria o envio de outros esquadrões.

Este era o modo como operávamos. Todas as tropas apoiavam umas as outras em situações similares. Velocidade e agilidade são essenciais para se vencer o ciclo de tomada de decisões do inimigo. O sucesso em combate depende da confiança e do senso crítico. É algo fantástico ver o poder da iniciativa em ação quando o senso crítico foi bem desenvolvido. **MR**

NOTAS

1. FM 6-22, Army Leadership (Liderança no Exército), (Washington, DC: GPO, Outubro de 2006), págs.8-6.
2. *Ibid.*, págs. 6-9.
3. FM 7-1, Battle Focused Training (Treinamento para o Combate), (Washington, DC: GPO, Setembro de 2003), ap. A-2.
4. *Ibid.*, págs. 5-11.
5. FM 5-0, Army Planning and Orders Production (Produção de Ordens e Planejamento no Exército) (Washington, DC: GPO, Janeiro de 2005), págs. 3-21.
6. *Ibid.*
7. FM 3-100.12, Risk Management (Gerenciamento de Riscos) (Washington, DC: GPO, Fevereiro de 2001), págs. 1-4.
8. *Ibid.*, págs. 1-3.
9. FM 3-90, Tactics, (Táticas) (Washington, DC: GPO, Julho de 2001), págs. 1-13.
10. FM 3-100.12, págs. 1-3.